

УДК 371.11(075.8)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.8>

## АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДО ЗМІН В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА СУСПІЛЬСТВІ

### Зось-Кіор Микола Валерійович

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0001-8330-2909

### Шабельник Сергій Сергійович

аспірант,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0009-0003-4649-2645

*У статті розглянуто процес адаптації системи управління у закладі вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Адаптація системи управління закладом вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві має низку перспектив, які можуть значно покращити роботу ЗВО та якість освіти, яку вони надають. Адаптація до змін дозволить ЗВО краще відповідати потребам студентів та роботодавців, що призведе до зростання їхньої популярності та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Успішні ЗВО, які адаптуються до змін, зможуть залучити більше фінансування з різних джерел, таких як державні гранти, приватні інвестиції та плата за навчання. Процес адаптації дозволить ЗВО використовувати сучасні методи навчання та технології, що призведе до покращення якості освіти та підготовки більш кваліфікованих випускників. Задоволені студенти з більшою ймовірністю рекомендуватимуть ЗВО іншим, що призведе до збільшення кількості студентів та покращення репутації ЗВО. Успішні ЗВО, які зможуть адаптуватися до змін, стануть лідерами в освітній галузі та здобудуть високий статус. Окрім цих ключових перспектив такого роду адаптація також може мати інші позитивні наслідки: збільшення кількості студентів і, відповідно, викладачів, покращення міжнародної співпраці, розробка нових освітніх програм та послуг, збільшення можливостей для наукових досліджень та інновацій. Звичайно, адаптація до змін також пов'язана з певними викликами, такими як: необхідність змін у культурі та структурі ЗВО, потреба в інвестиціях у нові технології та методи навчання, наявність інших, можливо, суперечливих поглядів деяких членів персоналу та студентів. Проте ці виклики можна подолати за допомогою ретельного планування, ефективного управління та чіткої комунікації. Загалом адаптація системи управління ЗВО до змін в освітньому середовищі та суспільстві має багато перспектив, які можуть значно покращити роботу ЗВО та якість освіти, яку вони надають. Важливо, щоб керівництво ЗВО усвідомлювало ці перспективи та вживало заходів для адаптації до змін. Це дозволить ЗВО залишатися конкурентоспроможними та успішно виконувати свою місію.*

**Ключові слова:** адаптація, система управління, заклад вищої освіти, управління змінами, освітнє середовище, суспільство.

### Mykola Zos-Kior, Serhii Shabelnyk

Poltava State Agrarian University

## ADAPTATION OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION MANAGEMENT SYSTEM TO CHANGES IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT AND SOCIETY

*The article examines the adaptation of the management system of a higher education institution to changes in the educational environment and society. Adaptation of the higher education institution management system to changes in the educational environment and society has a number of prospects that can significantly improve the work of higher education institutions and the quality of education they provide. Adaptation to changes will allow higher education institutions to better meet the needs of students and employers, which will lead to an increase in their popularity and competitiveness in the market of educational services. Successful universities that can adapt to*

*change will be able to attract more funding from various sources, such as government grants, private investment and tuition fees. Adaptation will allow higher education institutions to use modern teaching methods and technologies, which will lead to an improvement in the quality of education and training of more qualified graduates. Satisfied students are more likely to recommend the universities to others, which leads to an increase in the number of students and an improved reputation of the universities. Successful universities that can adapt to changes will become leaders in the educational field and gain high prestige. In addition to these key perspectives, adaptation can also lead to: increased student and faculty diversity, improved international collaboration, development of new educational programs and services, and increased opportunities for research and innovation. Of course, adaptation to change is also associated with certain challenges, such as: the need for changes in the culture and structure of universities, the need for investment in new technologies and teaching methods, the possibility of resistance from some staff members and students. However, these challenges can be overcome with careful planning, effective management and clear communication. In general, the adaptation of the management system of universities to changes in the educational environment and society has many prospects that can significantly improve the work of universities and the quality of education they provide. It is important that the management of universities is aware of these prospects and takes measures to adapt to the changes. This will allow universities to remain competitive and successfully fulfill its mission.*

**Keywords:** *adaptation, management system, institution of higher education, change management, educational environment, society.*

**Вступ.** Актуальність адаптації системи управління закладом вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві обумовлюється низкою факторів: глобалізація, інформаційні технології, зміна потреб ринку праці, демографічні зміни, соціальні та економічні зміни. Неадаптація до цих змін може призвести до зниження конкурентоспроможності, втрати студентів, зменшення фінансування, погіршення якості освіти. Адаптація – це постійний процес, який потребує чималих зусиль з боку керівництва та персоналу ЗВО. Тільки ті ЗВО, які зможуть адаптуватися до змін, залишаться конкурентоспроможними та надаватимуть якісну освіту своїм студентам, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

**Матеріали та методи.** Управління закладами вищої освіти в сучасних умовах вимагає комплексного підходу та здатності адаптуватися до змін в освітньому середовищі та суспільстві загалом.

Стратегічне планування для закладів вищої освіти є критично важливим процесом, який допомагає університетам досягати своїх місій, цілей та амбіцій у майбутньому. Університет повинен аналізувати зміни та тенденції у вищій освіті, ринку праці, технологіях, законодавстві та інших чинниках. Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін допомагає зрозуміти, що вже зроблено добре і де є можливості для покращення. Університет повинен визначити свою місію, тобто основну ціль, якій він служить, а також сформулювати візію, що відображає те, до чого він прагне у майбутньому. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовища, місію, візію та цілі, університет може розробити конкретний стратегічний план, який визначатиме основні страте-

гічні напрями, завдання та дії для досягнення цілей. Важливо включити всіх зацікавлених стейкхолдерів, таких як студенти, викладачі, адміністрація, промисловість та громадськість, у процес розробки стратегічного плану, щоб забезпечити широку підтримку та визначити пріоритети [1–5].

Після ухвалення стратегічного плану необхідно почати його виконання, зважаючи на різні фактори та зміни. Важливо також систематично оцінювати прогрес досягнення цілей і, за потреби, коригувати стратегічні напрями.

**Метою статті** є дослідження адаптації системи управління в закладі вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві.

У розвідці використано такі методи: монографічний, графічний, аналізу і синтезу, систематизації.

**Результати.** Стратегічне планування допомагає університетам визначити свої пріоритети (табл. 1).

Технологічна інтеграція в закладах вищої освіти є критично важливим аспектом для забезпечення сучасного та ефективного навчального процесу. Впровадження та використання цифрових технологій для навчання та навчальних цілей може включати відеоуроки, онлайн-курси, вебінари, електронні підручники та інтерактивні завдання. Створення віртуальних середовищ для проведення класних занять та практичних робіт дозволяє студентам отримувати доступ до навчальних ресурсів з будь-якого місця. Використання відео, аудіо, ілюстрацій та інших мультимедійних ресурсів покращує процес навчання та розуміння складних концепцій. Актуальним є використання спеціальних програмних засобів для керування навчальним процесом, включаючи зберігання матеріалів, виставлення завдань, оцінювання студентів та комунікацію. Використання технологій VR та AR створює іммерсивне навчальне середовище та

симуляцій для покращення розуміння складних концепцій. Проведення великих масштабних онлайн-курсів є доступним для всіх охочих з будь-якої точки світу. Також є актуальним забезпечення захищеності особистих даних студентів та викладачів у віртуальному середовищі, зокрема за допомогою шифрування та автентифікації. Технологічна інтеграція допомагає університетам забезпечити доступність навчальних ресурсів для всіх студентів, покращити якість навчання та сприяти розвитку навичок, які необхідні для сучасного ринку праці.

Адаптивність до змін є критично важливим аспектом для закладів вищої освіти в сучасному швидкозмінному світі. Розробка та впровадження гнучких навчальних програм дають студентам можливість вибирати з різних курсів та навчальних форматів, щоб задовольнити їхні індивідуальні потреби та інтереси. Співпраця з роботодавцями та індустрією визначає актуальні потреби у навчальних програмах та навичках, що потрібні для успішної кар'єри, та швидко впровадження відповідних змін у навчальний план. Постійне оновлення та впровадження нових технологій у навчальний процес підтримує інновації та покращує якість навчання. Створення гнучких умов для навчання та роботи розширює можливості дистанційного навчання, гнучкий графік навчання, робочі простори для співпраці та ін. Створення культури, яка сприяє відкритості до змін, стимулює інновації та підтримує експерименти та новаторство серед студентів, викладачів та адміністрації. Забезпечення можливостей для постійного професійного розвитку та навчання для викладачів та адміністративного персоналу є також необхідним, щоб вони могли ефективно впроваджувати нові методи та технології. Постійний моніторинг змін в освітньому середовищі, аналіз їх впливу та звітність про результати для ухвалення відповідних рішень є

важливим фактором адаптивного управління. Адаптивність до змін допомагає університетам ефективно відповідати на виклики та можливості, що виникають у сучасному освітньому середовищі, та забезпечує їх успішність та стійкість у майбутньому.

Розвиток кадрів у закладах вищої освіти включає широкий спектр стратегій та дій, спрямованих на підвищення якості викладання, дослідницької роботи та управлінської ефективності. Забезпечення доступу до програм професійного розвитку для викладачів сприяють оновленню педагогічних навичок, методів навчання та використання технологій у навчальному процесі. Надання викладачам фінансової підтримки та інфраструктури для проведення досліджень, участі в конференціях та публікації наукових праць також є важливим інструментом разом із забезпеченням можливостей для менторства та підтримки нових викладачів у їхньому професійному та кар'єрному розвитку. Сприяння міжнародному обміну викладачів та дослідників збагачує академічне середовище та поліпшує міжкультурне розуміння. Надання можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації адміністративного персоналу дозволяє більш ефективно управляти університетом. Створення стимулювальної атмосфери сприяє розвитку інновацій та прояву творчості серед викладачів та дослідників. Забезпечення системи оцінки та зворотного зв'язку визначає потреби у професійному розвитку та вдосконаленні практик. Створення атмосфери, що сприяє співпраці між різними факультетами, відділами та дослідницькими групами дозволяє розвинути результативну командну роботу. Розвиток кадрів є ключовим фактором у підвищенні якості освіти та дослідницької роботи в університетах. Забезпечення постійної підтримки та стимулювання професійного росту сприяє створенню висококваліфікованих

Таблиця 1

**Пріоритети стратегічного планування ЗВО в умовах адаптації до змін в освітньому середовищі та суспільстві**

<b>Пріоритет</b>	<b>Адаптаційна характеристика</b>
Технологічна інтеграція	Використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для покращення навчального процесу, адміністративного управління та комунікації зі стейкхолдерами.
Адаптивність до змін	Здатність швидко реагувати на зміни в умовах довкілля, технологічній та соціальній сферах.
Розвиток кадрів	Створення стимулювальної робочої атмосфери для академічного та адміністративного персоналу, підтримка професійного розвитку та підвищення кваліфікації.
Якість освіти	Забезпечення високої якості навчальних програм, викладання та дослідницької діяльності, а також ефективності оцінювання знань студентів.
Міжнародна співпраця	Розвиток міжнародних зв'язків та співпраці з університетами з інших країн для обміну знаннями, досвідом та ресурсами.
Фінансова стійкість	Ефективне управління фінансовими ресурсами та розвиток додаткових джерел фінансування.
Соціальна відповідальність	Залучення університету до вирішення соціальних проблем та підтримка розвитку місцевих громад.

кадрів, які забезпечують конкурентоспроможність та інноваційність університету.

Якість освіти, наданої закладами вищої освіти, є критично важливою для успіху студентів та престижу університету. Ось кілька ключових аспектів, які впливають на якість освіти:

- академічні програми та плани навчання (розробка і актуалізація академічних програм, які відповідають потребам сучасного суспільства та ринку праці, а також забезпечення їхньої якості та актуальності);

- викладацький склад (наявність висококваліфікованих викладачів та дослідників з актуальними знаннями та досвідом, здатних ефективно передавати матеріал та сприяти активному навчанню студентів);

- оцінювання та звітність (забезпечення системи оцінювання знань, яка відповідає вимогам професійної підготовки, а також звітність про результати навчання);

- навчальні ресурси (наявність доступу до сучасних навчальних ресурсів, включаючи бібліотечні фонди, лабораторії, комп'ютерні класи та інші матеріально-технічні засоби);

- методи навчання та навчальне середовище (забезпечення різноманітних методів навчання, включаючи лекції, практичні заняття, семінари, проєкти та інші форми активного навчання, а також створення сприятливого та збалансованого навчального середовища);

- підтримка студентів (надання студентам необхідної підтримки та допомоги у процесі навчання, включаючи академічне консультування, підтримку кар'єрного розвитку та здоров'я);

- якість диплому та рейтинги (оцінка якості освіти через рейтинги університетів та випуск студентів, які здобули високоякісну освіту та досягли успіху в кар'єрі).

Для забезпечення високої якості освіти важливо постійно аналізувати та вдосконалювати ці аспекти, а також враховувати зміни в суспільстві та технологіях. Відкритий діалог між студентами, викладачами, адміністрацією та іншими зацікавленими сторонами може також сприяти постійному вдосконаленню якості освіти.

Міжнародна співпраця між закладами вищої освіти має велике значення для розвитку університетів, розширення можливостей для студентів та викладачів, а також підвищення міжнародного престижу. Установлення програм обміну дозволяють студентам та викладачам навчатися або працювати в інших країнах для отримання нового досвіду та поглиблення міжкультурного розуміння. Співпраця у проведенні досліджень та розробці проєктів з

колегами з інших країн для вирішення глобальних проблем та викликів є важливим інструментом адаптації. Укладання угод та розвиток партнерських відносин з університетами з різних країн можна використовувати для спільного проведення навчальних та дослідницьких ініціатив. Організація та участь у міжнародних конференціях, семінарах та інших заходах для обміну знаннями та досвідом з колегами з усього світу забезпечує можливості для студентів та викладачів подорожувати за кордоном для участі у навчальних програмах, конференціях, стажуваннях та інших академічних заходах. Співпраця з міжнародними організаціями та установами для отримання міжнародної акредитації та визнання сприяє підвищенню престижу та відкриває нові можливості для студентів та викладачів. Міжнародна співпраця допомагає університетам забезпечити доступ до світових ресурсів та експертизи, розширює можливості для студентів та викладачів, а також сприяє розвитку міжнародних зв'язків та розумінню.

Фінансова стійкість закладів вищої освіти є важливим аспектом їхньої успішності та здатності забезпечувати якісну освіту. Пропонуємо декілька ключових факторів, які, на нашу думку, впливають на фінансову стійкість університетів:

- розподіл бюджету – ефективне розподілення фінансових ресурсів на основні напрями діяльності університету, такі як навчання, дослідження, інфраструктура та адміністрування;

- диверсифікація доходів – розширення джерел фінансування, зокрема державні кошти, пожертвування випускників, дослідницькі гранти, корпоративні партнерства та інші джерела;

- ефективне управління витратами – здійснення контролю та оптимізація витрат, зважаючи на ефективність та доцільність кожного видатку;

- розвиток резервів і резервних фондів – створення фінансових резервів для непередбачуваних витрат або кризових ситуацій, які можуть виникнути в майбутньому;

- підвищення доходів від діяльності – розробка та впровадження нових навчальних програм, послуг або продуктів, які можуть стати додатковим джерелом доходів для університету;

- ефективне управління боргом – керування боргом та обслуговування кредитів таким чином, щоб мінімізувати ризики та забезпечити фінансову стійкість університету в майбутньому;

- стратегічне планування та прогнозування – розробка стратегій та планів для забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі з огляду на зміни в економіці та вищій освіті.

Фінансова стійкість дозволяє університетам стабільно функціонувати, розвиватися та викону-

вати свої місії у сучасному освітньому середовищі. Це є ключовим елементом забезпечення якості та доступності вищої освіти.

Соціальна відповідальність закладів вищої освіти полягає в їхній здатності ухвалювати рішення та впроваджувати практики, які сприяють покращенню суспільства та довкілля. Актуальним є забезпечення доступності вищої освіти для всіх верств суспільства, зокрема і осіб з обмеженими можливостями та представників різних соціальних та етнічних груп. Створення інклюзивного середовища сприяє рівності, толерантності та різноманітності, а також і підтримка ініціатив та заходів, спрямованих на боротьбу з дискримінацією та нерівностями. Залучення студентів, викладачів та співробітників до соціальних проєктів, волонтерської роботи та інших ініціатив має бути спрямоване на поліпшення громадського блага. Зменшення власного екологічного сліду та підтримка сталого розвитку сприяє збереженню ресурсів, впровадженню енергоефективних технологій та інші заходи. Розвиток партнерських відносин та співпраця з місцевими громадами дозволяє вирішувати місцеві проблеми та сприяє розвитку регіону. Дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах діяльності та забезпечення прозорості в ухваленні рішень та фінансовій діяльності є актуальним інструментом адаптації. Участь у глобальних ініціативах та співпраця з міжнародними університетами дозволяє розв'язувати глобальні проблеми та сприяє міжнародному розвитку. Соціальна відповідальність університетів відображає їхнє зобов'язання перед суспільством та середовищем і сприяє побудові більш справедливого, стабільного та сталого суспільства.

Успішне управління університетом у сучасних умовах передбачає поєднання цих аспектів та гнучкість у реагуванні на зміни, що відбуваються в освітній сфері та суспільстві загалом.

**Висновки.** Адаптація системи управління закладом вищої освіти до змін в освітньому середовищі

та суспільстві має низку перспектив, які можуть значно покращити роботу ЗВО та якість освіти, яку ці ЗВО надають. Адаптація до змін дозволить ЗВО краще відповідати потребам студентів та роботодавців, що призведе до зростання їхньої популярності та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Успішні ЗВО, які зможуть адаптуватися до змін, залучатимуть більше фінансування з різних джерел, таких як державні гранти, приватні інвестиції та плата за навчання. Адаптація дозволить ЗВО використовувати сучасні методи навчання та технології, що призведе до покращення якості освіти та підготовки більш кваліфікованих випускників. Задоволені студенти з більшою ймовірністю рекомендуватимуть ЗВО іншим, що призведе до збільшення кількості студентів та покращення репутації ЗВО. Успішні ЗВО, які зможуть адаптуватися до змін, стануть лідерами в освітній галузі та здобудуть високий статус. Окрім цих ключових перспектив, адаптація також може допомогти у збільшенні кількості студентів та викладачів, покращенні міжнародної співпраці, розробці нових освітніх програм та послуг, збільшенні можливостей для наукових досліджень та інновацій. Звичайно, адаптація до змін також пов'язана з певними викликами, такими як: необхідність змін у культурі та структурі ЗВО, потреба в інвестиціях у нові технології та методи навчання, виникнення суперечливих поглядів у деяких членів персоналу та студентів. Проте ці виклики можна подолати за допомогою ретельного планування, ефективного управління та чіткої комунікації. Загалом адаптація системи управління ЗВО до змін в освітньому середовищі та суспільстві має багато перспектив, які можуть значно покращити роботу ЗВО та якість освіти, яку вони надають. Важливо, щоб керівництво ЗВО усвідомлювало ці перспективи та вживало заходів для адаптації до змін. Це дозволить ЗВО залишатися конкурентоспроможними та успішно виконувати свою місію.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Бахрушин В. Показники та критерії оцінювання вищих навчальних закладів. URL: <http://education-ua.org/ru/articles/189-pokazniki-ta-kriteriji-otsinyuvannya-vishchikh-nav%20chalnikh-zakladiv>
2. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 1(32). С. 470–481.
3. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ВНЗ на основі оцінки ефективності управління та реальної автономії навчального закладу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Випуск 17. Частина 3. С. 61–63.
4. Решетова І. А. Напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 341–346.
5. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. № 10.2. С. 336–348.

## REFERENCES:

1. Bakhrushin V. (2014) Pokaznyky ta kryteriyi otsynuyannya vyshchikh navchal'nykh zakladiv [Indicators and evaluation criteria of higher educational institutions]. Available at: <http://education-ua.org/ru/articles/189-pokazniki-ta-kriteriji-otsynuyannya-vishchikh-nav%20chalnikh-zakladiv> [in Ukrainian]
2. Krupka M. I., Hrynkevych O. S., Sas S. P. (2021) Ekonomichna efektyvnist' universytetiv Ukrayiny u konteksti innovatsiynosti finansovoho menedzhmentu [Economic efficiency of Ukraine's universities in the context of innovative financial management] *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 1(32), pp. 470–481. [in Ukrainian]
3. Morgulets O. B. (2016) Stratehichnyy vybir VNZ na osnovi otsinky efektyvnosti upravlinnya ta real'noyi avtonomiyi navchal'noho zakladu [Strategic choice of universities based on assessment of management efficiency and real autonomy of the educational institution] *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, no. 17.3, pp. 61–63. [in Ukrainian]
4. Reshetova I. A. (2018) Napryamy vdoskonalennya systemy upravlinnya vyshchymy navchal'nymy zakladamy [Directions for improving the management system of higher educational institutions] *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 17, pp. 341–346. [in Ukrainian]
5. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. (2021) Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*, no. 10.2, pp. 336–348.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2024